STRATEGI PENCAPAIAN KEMANDIRIAN PESANTREN TRADISIONAL SEBAGAI UPAYA TRANSFORMASI LAYANAN UMAT PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN KENDAL

STRATEGY TO ACHIEVE INDEPENDENCE OF TRADITIONAL ISLAMIC BOARDING SCHOOLS AS AN EFFORT TO TRANSFORM THE SERVICE OF THE PEOPLE AT THE MINISTRY OF RELIGIOUS OFFICE OF KENDAL REGENCY

Vita Santa Kusuma Chrisantina
Kantor Kementerian Agama
Kabupaten Kendal
e-mail: vitasanta17@gmail.com

Abstract

Islamic boarding schools or pondok pesantren are non-formal educational institutions that have the characteristics of simplicity, obedience to the kyai, tenacity, independence and having social spirit. However, the independence of pondok pesantren is not only a way of life for students, but pondok pesantren must be able to empower the community with entrepreneurship so that economic independence can be realized. The Ministry of Religious Affair as an institution for fostering pondok pesantren has limitations in guiding and mentoring, especially to realize pondok pesantren independence. Thus the purpose of this paper is to provide a reference in the form of an implementable strategy to realize the independence of traditional pondok pesantren so that they can realize the transformation of people's services. This research was conducted using a qualitative approach. Data analysis was carried out by SWOT analysis. The results of this study are 1) the independence of pondok pesantren can be realized by using a combination of strength and threat analysis strategies with a weight of 3.2; 2) priority activities are implementing entrepreneurship in tandem with learning, applying the principles of prudence, transparency and accountability as well as conducting risk analysis. Conclusion: The independence of pondok pesantren is not only to improve the quality of santri in terms of independence in carrying out the learning process, but also economic independence and community empowerment by improving the quality of life through improving the quality of the economy.

Keywords*:* *Independence of pondok pesantren, SWOT analysis, community empowerment*

Abstrak

Pondok pesantren merupakan lembaga Pendidikan non formal yang mempunyai karakteristik kesederhanaan, patuh pada kyai, ulet, mandiri dan berjiwa sosial. Namun kemandirian pondok pesantren bukan hanya sebagai *way of life* santri, tetapi pondok pesantren harus dapat memberdayakan masyarakat dengan kewirausahaan sehingga kemandirian perekonomian dapat terwujud. Kementerian Agama sebagai institusi Pembina pondok pesantren mempunyai keterbatasan dalam pembimbingan dan pendampingan pondok pesantren khususnya untuk mewujudkan kemandirian persantren. Dengan demikian, tujuan penulisan ini adalah untuk memberikan referensi berupa strategi yang implementatif untuk mewujudkan kemandirian pondok pesantren tradisional sehingga dapat mewujudkan transformasi layanan umat. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Analisis data dilakukan dengan analisis SWOT. Adapun hasil dari penelitian ini adalah: 1) kemandirian pesantren dapat terwujud dengan menggunakan penggabungan strategi analisa kekuatan (*strength*) dan ancaman (*threat*) dengan bobot 3,2; 2) prioritas kegiatan adalah melaksanakan kewirausahaan beriringan dengan pembelajaran, menerapkan prinsip kehati-hatian, transparansi dan akuntabilitas serta melakukan analisis risiko. Kesimpulan: kemandirian pesantren bukan hanya untuk meningkatkan kualitas santri dalam hal kemerdekaan dan kemandirian melaksanakan proses belajar, tetapi juga kemandirian ekonomi dan pemberdayaan masyarakat dengan meningkatkan kualitas hidup melalui peningkatan kualitas perekonomian.

Kata Kunci : Kemandirian pesantren, analisis SWOT, pemberdayaan masyarakat

PENDAHULUAN

Pondok pesantren merupakan pendidikan non formal yang mempunyai karakteristik unik dibandingkan dengan sekolah pada umumnya. Adanya keunikan yang dimiliki oleh pondok pesantren, maka masyarakat menggolongkan pondok pesantren dalam suatu subkultur tersendiri sebagai lembaga non formal (Irhamni, 2011). Adanya keunikan tersebut, maka pondok pesantren dapat menjadi salah satu lembaga pendidikan yang diandalkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Pondok pesantren mempunyai keunikan karena pondok pesantren mempunyai hubungan interaksionis-kultural dengan masyarakat, sehingga keberadaan pondok pesantren dapat memberikan perubahan dan pemberdayaan pada masyarakat agar semakin berkualitas (Ningsih, 2017).

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan Dhofier (2009) bahwa pondok pesantren mempunyai perubahan paradigma, karena pondok pesantren tidak hanya mempunyai visi untuk menghasilkan kyai, da'i atau ahli hadist dan pembaca kitab kuning melainkan pondok pesantren harus mampu menghasilkan manusia yang mempunyai kualitas dengan indikator berpengetahuan luas, mempunyai ilmu atau berpendidikan dan mampu mengimplementasikan ilmu agama dengan ilmu umum sehingga ilmu yang diperoleh dapat bermanfaat untuk kehidupan manusia tersebut. Adanya pendapat mengenai perubahan paradigma pondok pesantren, sejalan dengan program unggulan yang dimiliki oleh Kementerian Agama yang dituangkan dalam Rencana Strategis yakni kemandirian pesantren. Secara umum, kemandirian pesantren ditujukan untuk mewujudkan pesantren yang memiliki sumber daya ekonomi yang kuat sehingga dapat menjalankan fungsi pendidikan, dakwah dan pemberdayaan masyarakat.

Kebijakan strategis kemandirian pesantren diwujudkan dalam tujuan strategis, diantaranya adalah membentuk manusia yang berkualitas baik dalam hal agama, keterampilan kerja maupun kewirausahaan. Kedua, membentuk pondok pesantren sebagai pengelola bisnis sehingga dapat meningkatkan sumber daya ekonomi, dan ketiga menguatkan pesantren sebagai *community economic hub,* serta keempat menguatkan pesan Kementerian Agama dalam upaya mewujudkan Kemandirian Pesantren. Sehubungan dengan adanya kebijakan strategis tersebut, maka peran Kementerian Agama dalam kewujudkan kemandirian pesantren harus dilakukan dengan membuat strategi yang implementatif bagi pondok pesantren yang berada diwilayahnya sehingga peran pelayanan Kementerian Agama pada masyarakat dapat mengalami transformasi bukan hanya pada bentuk pelayanan masyarakat yang diberikan tetapi juga peningkatan transformasi umat dalam hal pembimbingan pondok pesantren agar mandiri dan menjadi pusat atau *center* bagi masyarakat yang ada disekitarnya khususnya pemberdayaan masyarakat.

Program Kemandirian Pesantren telah disebarluaskan dan disosialisasi hingga pada level Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, namun kemandirian pondok pesantren sebetulnya telah terbentuk sejak lama karena pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan non formal yang tidak mengharapkan dukungan anggaran dari pemerintah.

Adanya kemandirian pondok pesantren salah satunya dipengaruhi oleh peran kyai karena kyai adalah figur sentral yang dapat mempengaruhi kemandirian santri dan pondok pesantren (Muttaqin, 2011). Hal tersebut sejalan dengan penelitian Noor (2015) yang membuktikan bahwa kemandirian santri terwujud karena santri mempelajari kecakapan hidup yakni dengan kemandirian untuk menyelesaikan setiap permasalahan secara mandiri. Namun, pada kondisi faktual yang terjadi, pondok pesantren belum dapat dikategorikan mandiri dan sebagai sentral bagi masyarakat karena pondok pesantren masih membutuhkan adanya *syahriyah* atau uang bulanan yang dibayarkan orang tua santri kepada pondok pesantren dan belum dapat memberdayakan masyarakat dengan membangkitkan ekonomi umat.

Adanya fenomena gab tersebut, maka Kantor Kementerian Agama Kabupaten/ Kota yang mempunyai tugas langsung pada peningkatan transformasi layanan umat khususnya pondok pesantren dapat memberikan bimbingan kepada pondok pesantren khususnya dalam hal peningkatan kemandirian pesantren dengan membuat strategi kewirausahaan supaya dapat meningkatkan kemandirian perekonomian pondok pesantren dan pemberdayaan masyarakat. sehingga pondok pesantren tidak hanya menjadi pusat pendidikan keagamaan dan dakwah tetapi juga sebagai pembangkit perekonomian masyarakat yang ada disekitarnya. Kondisi faktual pondok pesantren sebagaimana telah diuraikan tersebut sama dengan kondisi faktual pondok pesantren di Kabupaten Kendal. Dengan demikian Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kendal sebagai instansi Pembina pondok pesantren perlu melakukan strategi untuk dapat mewujudkan kemandirian pesantren seutuhnya. Berdasarkan pada latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan bagaimana strategi yang implementatif untuk mewujudkan kemandirian pondok pesantren tradisional sehingga dapat mewujudkan transformasi layanan umat?

Pembahasan mengenai kemandirian pondok pesantren tidak terlepas dari pembahasan pondok pesantren secara umum. Pondok pesantren dikategorikan menjadi 2 (dua) yakni pondok pesantren salafiyah dan kholafiyah. Pondok pesantren salafiyah merupakan pondok pesantren yang menggunakan sistem pendidikan khas pondok pesantren dengan mengajarkan ilmu agama Islam dengan menggunakan kitab klasik berbahasa Arab. Pondok pesantren kholafiyah merupakan pondok pesantren yang mengadopsi sistem madrasah atau sekolah dengan kurikulum yang disesuaikan dengan pemerintah (Noor, 2015). Adanya karakteristik unik dari pondok pesantren yang bertujuan tidak hanya membentuk santri yang berkualitas tetapi juga memberdayakan masyarakat, maka pondok pesantren harus mempunyai kemandirian. Menurut Steinberg (1995) kemandirian merupakan *self governing person* yakni kemampuan menguasai diri sendiri, yang secara psikososial kemandirian meliputi 3 (tiga) dimensi yakni (a) kemandirian emosi (*emotional autonomy)* yakni dimensi yang berhubungan dengan keterikatan hubungan emosional individu, (b) kemandirian bertindak (*behavioral autonomy)* yakni kemampuan membuat keputusan dan menindaklanjuti keputusan yang diambil dan (c) kemandirian nilai (*value autonomy)* yakni kebebasan memaknai prinsip. Dengan

adanya kemandirian tersebut, maka pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan non formal harus dapat mengembangkan kecakapan hidup bagi para santri dan dapat memberdayakan masyarakat sekitar.

Pondok pesantren diatur dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 30 Ayat (4) bahwa pendidikan keagamaan dapat berbentuk pendidikan diniyah, pesantren, *pasraman*, *pabhaja samanera* dan bentuk lainnya yang sejenis dengan lembaga-lembaga tersebut. Aturan tersebut ditindaklanjuti dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 55 Tahun 2007 tentang pendidikan agama dan pendidikan keagamaan pada Pasal 1 Ayat (4) bahwa pesantren atau pondok pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan Islam berbasis masyarakat yang menyelenggarakan pendidikan diniyah dengan jenis pendidikan lainnya. Pada penjelasan Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 26 Ayat (3) diterangkan bahwa pendidikan kecakapan hidup adalah pendidikan yang mengajarkan tentang kecakapan personal, kecakapan sosial, kecakapan vokasional dan kecakapan intelektual. Dengan demikian, kemandirian pondok pesantren dapat terbentuk karena adanya kecakapan hidup yang harus ditingkatkan oleh santri pada pondok pesantren. Adapun upaya dari Kementerian Agama khususnya Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota yang berhubungan langsung dengan pondok pesantren adalah dengan melakukan analisa strategi untuk dapat mewujudkan kemandirian pesantren dengan cara melakukan pembinaan, pendampingan dan monitoring serta memberikan pembinaan dalam melakukan perencanaan pendidikan pondok pesantren.

Menurut Usman (2013) perencanaan merupakan tahap awal dalam fungsi manajemen. Pendapat tersebut sejalan dengan Newman dalam Manullang (2012) bahwa perencanaan merupakan penentuan awal untuk melakukan suatu pekerjaan. Pada konteks pendidikan, perencanaan pendidikan adalah suatu upaya untuk menentukan masa depan dengan cara menentukan kebijaksanaan, prioritas dan biaya pendidikan dengan mempertimbangkan potensi perekonomian, sosial, politik sehingga dapat digunakan untuk mengembangkan sistem pendidikan nasional dengan memenuhi tuntutan perkembangan peserta didik dan masyarakat (C.E Beeby dalam Jusuf Enoch, 1995). Berdasarkan pada definisi tersebut, maka dapat diketahui bahwa perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan masa depan dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki sehingga estimasi untuk pencapaian keberhasilan pada seuatu kegiatan dapat terukur.

Mengetahui peran perencanaan yang sangat vital dalam menentukan suatu keberhasilan, maka Manullang (2012) menjelaskan bahwa pada perencanaan meliputi beberapa kegiatan sebagai berikut.

1. Meramalkan atau *forecasting*, yakni meramalkan waktu yang akan datang dengan melihat keadaan secara sistematis sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan perencanaan.
2. Menetapkan maksud dan tujuan atau *establishing objectives* yakni melakukan kegiatan dengan menentukan tujuan dari rencana yang akan ditetapkan.
3. Membuat perecanaan atau *programming* yakni menetapkan urutan kegiatan yang akan dilaksanakan.

4. Menngatur waktu atau *scheduling* yakni menentukan urutan waktu yang tepat untuk pelaksanaan pekerjaan.
5. Menyusun anggaran atau *budgeting* yakni mengalokasikan anggaran pada sumber daya yang dimiliki.
6. Membuat prosedur atau *developing procedures* yakni menentukan cara pelaksanaan pekerjaan.
7. Menetapkan kebijakan atau *establishing and interpreting policies* yakni menafsirkan kebijaksanaan untuk menyelaraskan pelaksanaan tugas.

Berdasarkan pada uraian kegiatan dalam perencanaan, maka perencanaan dilakukan dengan beberapa tujuan, yakni sebagai berikut.

1. Menentukan standar pengawasan.
2. Mengetahui kapan dimulai dan diakhiri suatu kegiatan.
3. Menentukan stakeholder yang terlibat dalam kegiatan.
4. Menentukan kegiatan yang sistematis meliputi biaya dan kualitas kerja.
5. Merumuskan kegiatan yang efektifitas.
6. Memberikan deskripsi kegiatan.
7. Menyelaraskan sub kegiatan.
8. Mendeteksi hambatan dan kesulitan.
9. Mengarahkan pada pencapaian tujuan (Usman, 2013).

Mengetahui pentingnya kegiatan dan tujuan perencanaan, maka dalam melakukan perencanaan harus memperhatikan beberapa hal sebagai berikut.

1. Keadaan faktual dengan memperhatikan sumber daya yang dimiliki.
2. Keberhasilan dan faktor-faktor penghambat keberhasilan.
3. Kegagalan yang pernah terjadi dimasa lalu.
4. Mengidentifikasi potensi, tantangan dan kendala.
5. Kemampuan mengelola SWOT.
6. Mengikutsertakan stakeholder terkait.
7. Memperhatikan komitmen dan berkoordinasi dengan stakeholder.
8. Mempertimbangkan sistem kerja.
9. Mengujicobakan untuk menilai kelayakan (Usman, 2013).

Adanya uraian teori tersebut, maka teori perencanaan khususnya perencanaan pendidikan, dapat digunakan sebagai bahan analisa untuk menentukan kemandirian pondok pesantren dengan mengembangkan kecakapan hidup santri dan memberdayakan masyarakat.

METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yakni observasi dan kuesioner (dengan 114 responden yang diambil dari pengambil kebijakan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kendal dan kyai atau pengelola pondok pesantren) dan data sekunder berupa pengumpulan data-data pembiayaan pada pondok pesantren dan jurnal yang berhubungan dengan penelitian. Lokasi penelitian pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kendal dan pondok pesantren di Kabupaten Kendal, dengan alasan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kendal sedang melakukan analisis strategi yang dapat digunakan untuk mewujudkan kemandirian pesantren khususnya kemandirian ekonomi dan pemberdayaan masyarakat. Analisis data dilakukan dengan deskriptif analitik dengan menggunakan analisis SWOT (Tuckwell, K.J, 2007).

Hasil analisis SWOT kemudian dilakukan pembahasan dengan metode analisis Milles dan Huberman yakni melakukan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Usman, 2009).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Kondisi faktual pondok pesantren trandisional berdasarkan hasil observasi penulis adalah sebagai lembaga pendidikan yang dekat dengan masyarakat ekonomi menengah kebawah. Walaupun ada pondok pesantren yang menawarkan fasilitas pendidikan yang mewah dan mahal, tetapi pondok pesantren yang melekat pada pemikiran masyarakat adalah pondok pesantren yang dikelola secara tradisional. Pondok pesantren yang dikelola secara tradisionl mempunyai keunikan yang terbukti dalam pelibatan santri secara langsung untuk mengelola pondok pesantren.

Adanya kemandirian santri tersebut, maka pondok pesantren terkenal dengan sistem pendidikan *applied learning*. Pada pembiayaan pendidikan pondok pesantren, sumber dana untuk operasional pondok pesantren adalah *syahriyah* yang dibayarkan setiap bulan dengan biaya murah oleh orang tua santri. Jika terdapat kegiatan, maka pondok pesantren kembali meminta iuran pada orang tua santri untuk menopang kegiatan tersebut. Penarikan *syahriyah* yang rendah, mengakibatkan fasilitas dan pelayanan pada pondok pesantren menjadi sederhana sesuai. Dengan demikian, untuk menciptakan kemandirian pondok pesantren maka harus terdapat kemandirian perekonomian sehingga pondok pesantren dapat melakukan peningkatan kualitas pembelajaran yang berdampak pada kualitas santri.

Untuk melakukan analisa mengenai strategi untuk mewujudkan kemandirian pesantren, maka dapat dilakukan analisa dengan menggunakan analisis SWOT. Adapun jawaban telah diolah dan dihasilkan table IFAS dan EFAS sebagai berikut.

IFAS EFAS	Strength (S) 1. Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan non formal 2. Pondok pesantren mempunyai *syahriyah* 3. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang focus pada agama 4. Mempunyai budaya hidup 5. Mempunyai pengetahuan agama tinggi 6. Mempunyai role model dengan gaya kepemimpinan kharismatik 7. Karaketristik santri 8. Adanya instansi Pembina pondok pesantren 9. Adanya dukungan dari masyarakat 10. Selalu mengajarkan *applied learning* Bobot = 1.67	Weakness (W) 1. Tidak mempunyai pengalaman berwirausaha 2. SDM kurang memadai 3. Tidak ada modal 4. Tidak ada sarpras 5. Tidak ada pengetahuan kewirausahaan 6. Belum terbentuk jiwa kewirausahaan 7. Tidak ada bimbingan untuk membangun kewirausahaan 8. Tidak ada pendampingan untuk membangun kewirausahaan 9. Belum bisa memprediksi peluang usaha 10. Pondok pesantren belum mempunyai relasi bisnis Bobot = 1.51
Opportunity (O) 1. Kemandirian pondok pesantren dalam hal pembiayaan pendidikan. 2. Santri bebas *syahriyah* dan pendapatan meningkat 3. Pondok pesantren dapat meningkatkan perekonomian masyarakat 4. Pondok pesantren dapat meningkatkan kualitas pendidikan 5. Pondok pesantren mempunyai usaha 6. Kelengkapan sarana prasarana pondok pesantren meningkat 7. Pondok pesantren dapat bekerjasama dengan instansi pembina dan instansi pendukung kewirausahaan 8. Pondok pesantren tidak bergantung pada bantuan operasioal pemerintah 9. Pondok pesantren dapat memberikan *reward* pada pengelola 10.Santri mempunyai kesempatan untuk belajar berwirausaha Bobot = 1.42	Strategi SO 1. Pondok pesantren sebagai lembaga Pendidikan non formal dengan karakteristik dan budaya yang dimiliki dapat membangun usaha bekerjasama dengan masyarakat untuk meningkatkan perekonomian masyarakat dan pendapatan bagi pondok pesantren sehingga menghilangkan *syahriyah*. 2. Kerjasama antara pondok pesantren dengan masyarakat dapat dilakukan dengan memperoleh pembinaan dari instansi Pembina pondok pesantren yang bekerjasama dengan isntansi lain yang berkaitan dengan kewirausahaan Bobot = 1.67+1.42 = 3.09	Strategi WO 1. Peningkatan kualitas SDM dapat dilakukan dengan kerjasama antara instansi pembina dan instansi pendukung kewirausahaan. 2. Kultur kewirausahaan akan terbentuk seiring dengan pengetahuan, pengalaman dan praktik langsung dalam menjalankan kewirausahaan pondok pesantren. Bobot = 1.51 + 1.42 = 2.93
Threat (T) 1. Pondok pesantren kalah saing dengan pebisnis lain 2. Bangkrut dan modal sia-sia 3. Penguasaan materi keagamaan menurun karena adanya aktivitas berwirausaha 4. Fokus untuk belajar santri berkurang 5. Konflik kepentingan 6. Peran pondok pesantren sebagai sentral pembelajaran ilmu agama akan menurun 7. Adanya konflik bisnis sehingga mengganggu konsentrasi pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan 8. Kyai mempunyai peran ganda sebagai pemuka agama dan pebisnis	Strategi ST 1. Pondok pesantren dapat menjalankan kewirausahaan beriringan dengan proses pembelajaran pondok pesantren dengan cara melakukan pembagian tugas secara terjadwal. 2. Prinsip kehati-hatian, transparansi dan akuntabilitas diterapkan dalam melakukan Kerjasama kewirausahaan dengan masyarakat. 3. Analisis risiko dapat dilakukan untuk meminimalisir terjadinya konflik peran dan kepentingan Bobot = 1.67 + 1.53 = 3.2	Strategi WT 1. Pondok pesantren dapat mengadakan kerjasama dengan instansi lain untuk mendukung program kewirausahaan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kemandirian pesantren, misalnya dinas koperasi dan UMKM 2. Kewirausahaan digunakan sebagai salah satu ekstrakurikuler Bobot = 1.51 + 1.53 =3.04

9. Penambahan stakeholder pondok pesantren sehingga membutuhkan lebih banyak koordinasi 10. Alokasi waktu belajar santri menurun Bobot = 1.53		

Berdasarkan pada hasil penghitungan dan analisa IFAS dan EFAS, maka diperoleh resume sebagai berikut:

	Strength = 1.67	Weakness = 1.51
Opportunity = 1.42	SO = 3.09	WO = 2.93
Threat = 1.53	ST = 3.2	WT = 3.04

Adapun uraian prioritas pelaksanaan strategi berdasarkan penghitungan dan analisis SWOT sebagai berikut:

1. Prioritas I adalah strategi gabungan antara kekuatan (*strength*) dan ancaman (*threat*) dengan memperoleh bobot sebesar 3,2.
2. Prioritas II adalah strategi gabungan antara kekuatan (*strength*) dan kesempatan (*opportunity*) dengan memperoleh bobot sebesar 3,09.
3. Prioritas III adalah strategi gabungan antara kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*) dengan memperoleh bobot sebesar 3,04.
4. Prioritas IV adalah strategi gabungan antara kelemahan (*weakness*) dan kesempatan (*opportunity*) dengan memperoleh bobot sebesar 2,93

Pembahasan

Hasil mengenai penghitungan dan analisa dengan menggunakan SWOT diperoleh bahwa strategi terbaik yang dapat dilakukan untuk mewujudkan kemandirian pesantren adalah dengan menggabungkan antara kekuatan (*strength*) dengan ancaman (*threat*) yakni dengan bobot 3,2. Adapun strategi yang akan dilakukan sebagai berikut:

1. Pondok pesantren dapat menjalankan kewirausahaan beriringan dengan proses pembelajaran pondok pesantren dengan cara melakukan pembagian tugas secara terjadwal.

   Pondok pesantren selama ini dikenal sebagai lembaga pendidikan non formal yang mempunyai kekhususan dalam pembelajaran ilmu agama (Irhamni, 2011). Dengan demikian pondok pesantren mempunyai kultur yang berbeda dengan lembaga pendidikan pada umumnya. Adanya program Kementerian Agama yakni kemandirian pesantren, khususnya kemandirian ekonomi sejalan dengan perubahan paradigma pondok pesantren (Ningsih, 2017). Pondok pesantren bukan hanya sebagai sentral dalam ilmu agama tetapi juga menjadi sentral sebagai pendongkrak ekonomi kerakyatan masyarakat sekitarnya. Usaha yang dilakukan pondok pesantren harus sesuai dengan kearifan lokal, sumber daya alam atau sesuai dengan pangsa pasar yang sedang diminati oleh masyarakat secara luas. Pada konteks pemberdayaan masyarakat yang dapat dilakukan oleh pondok pesantren dapat mengutip konsep pemberdayaan menurut Sulistyani (2004) yakni: 1) merumuskan kemitraan, 2) mengidentifikasi tantangan dan kekuatan, 3) menentukan arah usaha, 4) membangun sistem usaha, 5) menganalisis sumber daya, 6) menyusun pemecahan masalah, 7) mengoptimalkan pemanfaat sumber daya dan kesempatan yang akan diperoleh, 8) mengakui temuan, 9) mengintegrasikan kemajuan yang dicapai selama bisnis.

Untuk menjalankan kewirausahaan dengan tujuan meningkatkan kemandirian pesantren dibutuhkan instansi pembina, jika hanya mengandalkan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota setempat, maka kewirausahaan tidak akan dapat diimplementasikan karena pada kantor tersebut tidak mempunyai bagian yang berkompeten dalam pembinaan kewirausahaan, tetapi Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dapat bekerja sama dengan dinas koperasi dan UMKM setempat untuk meningkatkan kualitas SDM dan pengelolaan usaha pondok pesantren.

Jika pondok pesantren telah mempunyai sumber pembiayaan yang dikelola secara profesional, maka peran *syahriyah* yang selama ini sebagai penopang pengeluaran pondok pesantren khususnya dalam hal operasional dapat dikurangi atau digantikan dengan pendapatan usaha yang dimiliki pondok pesantren tersebut. Perencanaan pendidikan untuk meningkatkan kualitas santri dapat dilakukan dengan lebih terencana karena adanya pemasukan yang lebih besar. Sebagaimana diketahui bahwa *syahriyah* yang dibayarkan oleh orang tua santri sangat sedikit, yang meliputi biaya pendidikan dan pemondokan sehingga kualitas pembelajaran, sarana prasarana dan kesejahteraan pengelola pondok belum dapat dianggarkan dengan cukup. Tetapi jika pondok pesantren sudah memiliki pemasukan dari usaha yang dikelola maka kualitas pendidikan pondok pesantren dapat ditentukan sesuai dengan besar pemasukan yang diterima pondok pesantren.

2. Prinsip kehati-hatian, transparansi dan akuntabilitas diterapkan dalam melakukan kerjasama kewirausahaan dengan masyarakat.

Pembentukan kemandirian pesantren dalam hal kemandirian ekonomi, tidak hanya untuk menopang pendapatan pondok pesantren tetapi juga peningkatan ekonomi umat, maka diperlukan kerjasama dengan instansi lain. Untuk meminimalisir risiko yang mungkin terjadi selama menjalankan kerjasama dengan instansi lain tersebut, perlu adanya prinsip kehati-hatian, transparansi dan akuntabilitas sehingga terdapat saling kepercayaan antar *stakeholder* yang terlibat dalam program peningkatan kemandirian pesantren. Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota perlu melakukan MoU dengan instansi lain yang dapat memberikan dukungan pada peningkatan kemandirian pesantren, sehingga program tersebut dapat diimplementasikan secara bertahap.

Pada konteks perencanaan pembiayaan pendidikan pondok, selama ini perencanaan pembiayaan belum dilakukan dengan terstruktur berdasarkan kebutuhan, data, target, *output*, *outcome*, program tetapi hanya dianggarkan sesuai dengan kebutuhan tahunan yang biasa dikeluarkan. Dengan demikian, pemenuhan target, *output*, *outcome* dan pelaksanaan program belum diidentifikasi dengan jelas. Kondisi faktual tersebut bertentangan dengan esensi perencanaan bahwa perencanaan merupakan kegiatan yang digunakan untuk menentukan kebijaksanaan, prioritas dan pembiayaan (Usman, 2013). Adanya kemandirian pesantren dalam hal

ekonomi, maka dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pondok pesantren karena tidak adanya ketergantungan dan meningkatkan kebebasan dalam hal penentuan kebijakan (Steinberg, 1995). Dengan demikian, jika pondok pesantren telah mempunyai usaha untuk meningkatkan perekonomian pondok, maka harus terdapat data sebagai pedoman perencanaan, terdapat target, *output* dan *outcome* yang dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkala sehingga kemajuan pondok pesantren baik dalam hal kualitas pembelajaran, kualitas lulusan dan hasil dari usaha pondok dapat dimonitor dengan baik.

3. Analisis risiko dapat dilakukan untuk meminimalisir terjadinya konflik peran dan kepentingan

   Adanya kemandirian pesantren dalam hal ekonomi melalui kewirausahaan akan menimbulkan risiko, yang berasal dari internal maupun eksternal. Risiko tersebut tidak dapat dihindarkan seiring dengan bertambahnya peran kyai dan santri, sebagai tokoh dan pembelajar agama juga sebagai pebisnis. Dengan demikian, analisi risiko perlu dilakukan supaya kyai dan santri tidak mengalami penurunan penilaian dalam hal spesialisasi keagamaan. Namun pada penelitian Graafland, Mazereeuw dan Yahia (2006) mengenai hubungan antara religiusitas dan praktek keagamaan dengan perilaku bisnis yang bertanggungjawab secara sosial, dibuktikan bahwa pebisnis Muslim mempunyai pandangan positif terhadap perilaku bisnis yang bertanggungjawab secara sosial dan motivasi agama serta intenstitas aktivitas keagamaan mereka memiliki hubungan yang signifikan terhadap perilaku bisnis yang bertanggungjawab secara sosial. Dengan demikian, bisnis yang dilakukan oleh pondok pesantren akan memberikan dampak positif berupa peningkatan perilaku masyarakat yang bekerjasama dengan pondok pesantren untuk lebih mempunyai tanggung jawab sosial.

   Selain melakukan analisis risiko, dalam pembentukan kemandirian pesantren perlu dilakukan perencanaan yang jelas baik dalam perencanaan jangka pendek maupun jangka menengah, karena dengan adanya perencanaan maka target dapat terukur sesuai dengan hasil yang diharapkan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Manullang (2012) bahwa perencanaan membutuhkan kegiatan meramalkan, menentukan maksud dan tujuan, mengatur waktu dan anggaran, membuat prosedur dan kebijakan. Dengan demikian, perencanaan yang tepat pada pondok pesantren tidak hanya berguna untuk mengetahui capaian target tetapi juga menentukan kebijakan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Analisa dengan menggunakan SWOT merupakan analisa strategi berdasarkan skala prioritas untuk mewujudkan kemandirian pesantren. Jika pondok pesantren dapat ditingkatkan kemandirian bukan hanya dari segi kecakapan santri dalam menyelesaikan permasalahan dan aktivitas pondok, melainkan juga terdapat kemandirian ekonomi karena jumlah pondok pesantren yang ada di Indonesia tidak akan mampu ditopang dengan anggaran pemerintah. Adanya pondok pesantren yang mandiri secara perekonomian, maka

usaha yang dimiliki dan dikelola oleh pondok pesantren dapat digunakan sebagai wadah untuk meningkatkan pemberdayaan masyarakat sekitar.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Kemandirian pesantren dapat terwujud dengan menggabungkan strategi kekuatan dan ancaman yakni kemandirian pesantren meliputi kemandirian dalam menjalankan aktivitas pembelajaran, dakwah, ekonomi dan pemberdayaan masyarakat. Kemandirian akan terwujud melalui kewirausahaan sehingga dapat meningkatkan kemandirian ekonomi pondok dan masyarakat sekitar.
2. Adanya kemandirian pesantren, maka kualitas santri, sarana prasarana, reward dan peningkatan perekonomian masyarakat akan terwujud.

Adapun rekomendasi dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota untuk mewujudkan kemandirian pesantren secara umum karena karakteristik pondok pesantren antara satu daerah dengan daerah lain memiliki homogenitas.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi pondok pesantren yang akan melakukan transformasi dalam hal peningkatan kualitas santri, santri tidak lagi hanya dipandang sebagai pembelajar agama tetapi juga harus mempunyai kompetensi dalam berwirausaha.

REFERENSI

Undang-Undang

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan

Buku dan Jurnal

Dhofier, Zamakhsyari. 2009. *Tradisi Pesantren: Memadu Modernitas untuk Kemajuan Bangsa*. Yogyakarta: Pesantren Nawasea Press.

Enoch, J. 1995. *Dasar-Dasar Perencanaan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Askara.

Graafland, Johan, Corrie Mazereeuw dan AzizaYahia, Islam and Socially Responsible Business Conduct: An Empirical Study of Dutch Entrepreneurs, Business Ethics: *A European Review*, Vol. 15, No. 4, p. 390-406.

Irhamni, Irhamni. Kearifan Lokal Pendidikan Pesantren Tradisional Di Jawa: Kajian Atas Praktek Penerjemahan Jenggotan. *Ulumuna*, 2011.

Manullang. 2012. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Muttaqin, Rizal. 2011. KEmandirian dan Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Pesantren (Studi atas Peran Pondok Pesantren Al-Ittifaq Kecamatan Rancabali Kabupaten Bandung terhadap Kemandirian Eknomi Santri dan Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Sekitarnya). *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*. Volume I, No.2 Desember 2011

Ningsih, Tirta Rahayu. Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Melalui Pengembangan Sumber Daya Lokal. *Lembaran Masyarakat: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam* 3, no. 1 (2017): 57–78.

Noor, Agus Hasbi. Pendidikan Kecakapan Hidup (Life Skill) di Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Kemandirian Santri. Jurnal EMPOWERMENT Volume 3, Nomor 1 Februari 2015, ISSN No. 2252-4738

Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. *Kemitraan dan Model-model Pemberdayaan*. Yogyakarta: Gava Media.

Tuckwell, K. J. 2007. Strategic planning principles. *Integrated marketing communications: Strategic plan-ning perspectives* (2nd ed., pp. 47-51). Toronto: Pearson Education Canada.

Usman, Husaini&Akbar, Purnomo Setiadi. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT. Bhumi Aksara.

Usman, H. 2013. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi ke- 4 Jakarta: PT. Bumi Askara.